

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

Mohd Najib A Ghafar &
Tamyis Arbak
Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

ABSTRAK: Kajian ini bertujuan untuk menyelidik perkaitan di antara gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua melalui persepsi guru-guru sekolah menengah terhadap gaya kepimpinan Pengetua serta ciri-ciri Pengetua efektif. Responden bagi kajian ini terdiri daripada 549 orang guru terlatih yang tetap dalam perkhidmatan daripada dua puluh lima buah sekolah menengah harian di Daerah Batu Pahat, Johor. Instrumen kajian telah diubahsuai daripada instrumen yang asal iaitu LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) yang digunakan untuk mengidentifikasi persepsi guru terhadap gaya kepimpinan Pengetua dan ciri-ciri Pengetua efektif. Analisis statistik deskriptif, ujian ANOVA Sehalu dan Analisis Pekali Korelasi Pearson "r" menggunakan perisian SPSS telah dilakukan ke atas data yang diperolehi. Keputusan kajian menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap gaya kepimpinan Pengetua di sekolah adalah menggunakan gaya kepimpinan demokratik. Sementara persepsi guru terhadap gaya kepimpinan Pengetua berdasarkan ciri-ciri pengetua efektif menunjukkan pada gaya kepimpinan demokratik. Analisis Korelasi menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua mempunyai perkaitan signifikan yang positif dan kuat dengan persepsi guru-guru terhadap ciri-ciri pengetua efektif.

PENGENALAN

Kecemerlangan sesebuah sekolah lazimnya di ukur mengikut kejayaan akademik sekolah tersebut. Setiap tahun, keputusan peperiksaan awam diumumkan sama ada peperiksaan Penilaian Menengah Rendah, Sijil Pelajaran Malaysia atau Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia, terpancipang dalam akhbar sekolah-sekolah yang mendapat keputusan yang baik. Bagi mencapai kecemerlangan ini, sekolah akan menyediakan berbagai program bagi meningkatkan peratusan kelulusan pelajar. Pengetua memainkan peranan yang strategik dalam program-program ini.

Gaya kepimpinan pengetua dapat menetapkan polisi dan prosedur para guru dan kakitangan lain menjalankan tugas. Kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada kejayaan pemimpinnya

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

di dalam mengurus organisasinya dengan baik. Kepimpinan merupakan satu unsur penggerak yang penting di dalam sesebuah organisasi seperti sekolah. Gaya kepimpinan banyak mempengaruhi keberkesanan sesebuah organisasi. Kepimpinan yang baik dan penerimaan pucuk pimpinan adalah bergantung kepada gaya kepimpinan yang diamalkan. Gaya kepimpinan selalunya dibabitkan dengan cara penggunaan kuasa yang dimiliki oleh seseorang pemimpin. Pengetua sebagai pemimpin mestilah tahu menggunakan kuasa tersebut.

Di Malaysia, segala dasar berkenaan pendidikan digubal pada peringkat persekutuan iaitu di Kementerian Pendidikan. Program dan dasar pendidikan dirumus dan dirancang untuk dilaksanakan di peringkat sekolah. Secara tidak langsung, kejayaan dan kegagalan sesuatu dasar pendidikan adalah bergantung kepada keupayaan pengetua sebagai pemimpin di sekolah. melaksanakan segala yang dirancang. Dalam hal ini Teras Perkhidmatan Pendidikan dan Falsafah Pendidikan Negara merupakan elemen penting yang mempengaruhi gaya kepimpinan dalam pendidikan. Antaranya ialah berazam meninggikan perkhidmatan, bekerja dengan penuh tanggungjawab, berusaha mengikis sikap mementingkan diri, berkhidmat dengan penuh muhibah dan kemesraan, bekerja ke arah memajukan pemikiran rakyat dan pembangunan negara, bekerjasama dalam membentasi kelemahan dan musuh-musuh negara serta berpegang teguh kepada ajaran agama.

Pengetua yang bertanggungjawab sebagai ketua sekolah yang mentadbir serta memimpin mengikut kebiasaan terperangkap dengan kerja-kerja biasa dan rutin seperti melayan tetamu, menjawab telefon, membaca dan menjawab surat, memeriksa buku rancangan mengajar guru-guru dan meronda di kawasan sekolah, kewangan sekolah, mengurus mesyuarat-mesyuarat sekolah, perhimpunan mingguan para pelajar dan banyak lagi (Awang, 1994). Kerja-kerja perancangan kurikulum, perumusan metodologi pengajaran dan pembelajaran, perancangan kokurikulum dan pasyarakatatan sekolah hampir tidak termasuk dalam jadual kerja pengetua (Wan Mohd. Zahid, 2003). Kebanyakan pengetua berfungsi sebagai pentadbir sahaja dan hanya segelintir sahaja berperanan serta berfungsi sebagai pemimpin pengajaran dan pengurus. Kurangnya peranan serta fungsi kepimpinan pengajaran kepada pengetua merupakan masalah utama yang dihadapi oleh kebanyakan sekolah dalam jangkamasa panjang (Ramaiah, 1993).

Menurut Bennett (1986) "*next to family, elementary schools are arguably the most influential institutions in our children's lives*" dan ini menunjukkan jawatan pengetua amat berpengaruh dan dapat membentuk serta mengubah kecemerlangan sekolah. Selanjutnya Bennett (1986) merumuskan persepsi dari guru-guru sekolah rendah tentang tingkahlaku kepimpinan guru-guru besar dapat memberi sumbangan ke arah pembangunan sekolah serta memajukan pengajaran di sekolah dan dengan itu dapatlah kecemerlangan sekolah dipertingkatkan.

Latar Belakang Masalah

Terdapat beberapa gaya kepimpinan yang sering diamalkan oleh pemimpin termasuk pengetua, iaitu, kepimpinan autokratik, demokratik dan *laissez-faire*. Gaya kepimpinan tersebut cuba mempamerkan perlakuan pengurus dalam usaha mereka untuk mempengaruhi ahli atau kakitangan

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

supaya bertindak sejajar dengan apa yang telah dirancang. Menurut Juhary dan Ishak (1992), kesemua corak kepimpinan itu akan mirip kepada salah satu pilihan iaitu tindakan kepada struktur tugas atau tindakan yang lebih mementingkan hubungan kakitangan (timbang rasa). Noran dan Ahmad (1990), menyatakan bahawa dari segi kuasa, pengetua yang demokratik cuba mempengaruhi guru-gurunya dengan kepakaran dan ilmu yang ada padanya. Sebaliknya, pengetua yang autokratik cuba menggunakan kuasa yang ada padanya dengan sepenuhnya. Pengetua sebagai pemimpin hendaklah memainkan peranan sebagai model, mendorong pekerja, membuatkan organisasi sekolah sebagai yang istimewa dan merupakan satu simbol kepada persekitaran luaran bagi mewujudkan sekolah yang berkesan.

Kajian dan penulisan yang dibuat bagi melihat keunggulan sekolah masih belum merumuskan gaya kepimpinan yang paling sesuai (Hussein, 1993). Fiedler (1967) melaporkan hasil kajian kesan tingkah laku kepimpinan berpusatkan hubungan dan kesan tingkah laku berpusatkan tugas, mendapati hasil kajian tidak konklusif. Terdapat tingkah laku kepimpinan yang berpusatkan perhubungan manusia mempunyai kesan positif terhadap keberkesanan kumpulan, dan juga pengeluaran. Sebaliknya, tingkah laku kepimpinan yang berpusatkan tugas boleh mempunyai kesan positif terhadap pengeluaran. Pengetua sering dibayangkan sebagai orang yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Davis & Thomas (1989) merumuskan sekolah yang baik tidak dipimpin oleh pengetua yang lemah atau sekolah yang lemah tidak dipimpin oleh pengetua yang baik. Beliau juga melihat sekolah yang lemah telah bertukar menjadi sekolah yang cemerlang dan malangnya terdapatnya juga sekolah yang cemerlang merosot dengan teruknya.

Peranan pengetua menjadi penting kerana tugas utamanya adalah untuk memastikan “*core business*” sekolah dapat dilaksanakan dengan lancar dan mencapai kejayaannya. Pada masa yang sama juga beliau diharapkan dapat menyempurnakan dan mengekalkan keperluan guru-gurunya. Bukan setakat itu sahaja, malah dengan kekuatan gaya kepimpinannya, pengetua diharapkan dapat membangkitkan komitmen guru terhadap organisasinya, efikasi guru dan kepuasan kerja mereka di sekolah. Menyentuh tentang peranan ini, Greenfield (1995) merumuskan sekolah merupakan organisasi yang bersifat normative, kepimpinan merupakan alat yang paling efektif bagi mengurus dan menambah baik sekolah.

Menurut Jaffar (1994), gaya kepimpinan yang biasa diamalkan oleh guru besar dalam melaksanakan tugasnya ialah “*task-oriented style*” dan “*human oriented - style*” *task-oriented style* lebih mementingkan tugas dari perhubungan manusia manakala tugas perhubungan manusia manakala “*human oriented - style*” adalah sebaliknya. Kedua-dua teori ini membayangkan gaya kepimpinan yang terbaik bergantung kepada situasi. Dari kajian-kajian yang dibuat didapati terdapat hubungkait di antara sekolah yang cemerlang dengan gaya kepimpinan pengetua. Pengetua yang efektif atau cemerlang biasanya mereka yang mempunyai motivasi diri yang tinggi mempunyai hubungan yang baik dengan pengetua dan rakansekerja, dan mempunyai persekitaran kerja yang sihat dan ‘*supportive*’

Mengikut kajian Arfah (1994) ke atas 85 orang guru dan 5 orang guru besar sekolah rendah di kedah didapati faktor-faktor motivasi yang tinggi di kalangan para guru ialah kesefahaman dengan

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

guru besar, sokongan dari guru besar, persekitaran kerja yang sihat dan hubungan baik dengan rakan sekerja. Oleh itu hubungan interpersonal dengan guru besar dan rakan sejawat merupakan faktor motivasi yang tinggi di kalangan para guru. Dalam kajian beliau juga mendapati bahawa terdapat persepsi yang berbeza terhadap isu kesefahaman di antara guru dengan guru besar, perbezaan ini menyebabkan berlakunya konflik di antara mereka dalam perkara ekspektasi dan set standard. Dari itu bukan sahaja guru besar malahan pengetua perlu sedar bahawa merekalah yang menentukan pembentukan budaya, persekitaran dan kecemerlangan sekolah.

Gaya kepimpinan adalah berhubung dengan pendekatan yang digunakan oleh seseorang pemimpin untuk mempengaruhi subordinatnya. Pemimpin atau pengurus mempengaruhi pekerjaannya dengan membuat keputusan untuk subordinat dalam membuat keputusan atau memberi autoriti sepenuhnya untuk subordinat membuat keputusan dalam menyelesaikan masalah. Jelaslah bahawa pemimpin mempunyai berbagai alternatif untuk membuat keputusan. Oleh itu dalam proses kepimpinan, pemimpin boleh menggunakan berbagai gaya kepimpinan yang perlu disesuaikan dengan keadaan. (Abu, 1993)

Terdapat tiga bentuk gaya kepimpinan yang biasa dicadangkan, iaitu gaya kepimpinan autokratik, penglibatan (demokratik) dan bebas atau *laissez-faire*. Gaya kepimpinan yang manakah yang paling baik? Sebenarnya ketiga-tiga gaya kepimpinan tersebut boleh digunakan dalam keadaan tertentu, yang mana lebih sesuai bergantung kepada situasi ketua, pengikut dan persekitaran kerja. Oleh itu seseorang pemimpin yang berjaya akan menggunakan gaya kepimpinan yang berbeza bagi keadaan yang berlainan. Gaya kepimpinan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi dan moral pekerja serta mewujudkan persekitaran kerja yang positif.

Pengetua hari ini harus sanggup berdepan dengan perubahan dan cabaran. Oleh itu pengetua hendaklah memperkasakan kepimpinan diri sejajar dengan perubahan yang semakin kompleks. Gaya kepimpinan pengetua bukan sahaja akan mempengaruhi situasi persekitaran, tetapi kebijaksanaan dalam menyesuaikan tindakan dengan situasi dan sensitiviti tempatan akan dapat melahirkan persefahaman dan mewujudkan iklim sekolah yang selesa dan kondusif dan seterusnya melahirkan sekolah yang cemerlang.

Penyataan Masalah

Kajian ini bertujuan menyelidik perkaitan di antara gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua melalui persepsi guru. Objektif kajian adalah mengenalpasti ciri-ciri pengetua yang efektif dari persepsi guru-guru, mengetahui persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dan mengukur kaitan antara gaya kepimpinan pengetua dengan ciri pengetua yang efektif.

Bagi tujuan kajian ini, tiga gaya kepemimpinan akan dikaji iaitu gaya kepemimpinan autokratik, penglibatan (demokratik) dan bebas atau *laissez-faire*. Kajian Halpin (1966) menyatakan pemimpin yang efektif ialah mereka yang mengamalkan secara tinggi kedua-dua tingkah laku

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

yang berasaskan struktur tugas dan bertimbang rasa dalam kepimpinannya (Bass, 1990, Yukl, 1994). Sementara pemimpin yang tidak efektif ialah mereka yang mengamalkan secara rendah kedua-dua tingkah laku berkenaan. Sementara ciri-ciri lain ialah tegas, tenang, diplomasi, berwawasan, berupaya memotivasikan orang lain, berfikiran strategi, merendah diri dan berkrismatik (Ishak, 2001). Secara amnya ciri-ciri pengetua efektif ialah sifat seseorang individu itu yang dipilih sebagai pemimpin dalam organisasi berusaha untuk menjadi seorang pemimpin yang berupaya untuk mempengaruhi orang lain. Pemimpin berkenaan hendaklah memiliki satu set sifat-sifat tertentu dan juga tingkah laku yang dianggap oleh orang bawahan sebagai 'baik' serta memberi penekanan kepada organisasi (Azizah, 2000)

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan dengan bercirikan tinjauan rentasan. (Cates, 1990). Kelompok populasi kajian ialah semua guru yang mengajar di sekolah menengah di Daerah Batu Pahat, Johor. Jumlah populasi bagi kajian ini seramai 1608 orang guru dengan pecahannya guru perempuan seramai 1114 dan guru lelaki seramai 483 orang. Jumlah keseluruhan sekolah adalah 25 buah sekolah dengan agihan 9 buah sekolah terletak di bandar dan 16 buah sekolah terletak di luar bandar.

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik berdasarkan instrumen LBDQ oleh Hemphill dan Coon (1957) dan telah diterjemah oleh Rahimah (1981), yang mengandungi dua bahagian iaitu tentang gaya kepimpinan pengetua yang mengandungi tiga puluh soalan dan tiga puluh item untuk mengukur persepsi guru-guru terhadap pengetua yang efektif (Lihat Jadual 1).

Jadual 1 : JPU Instrumen Kajian

Jenis gaya kepimpinan	No soalan
Autokratik	6, 9, 10, 16, 19, 21, 22, 26, 27, 29.
Demokratik	1, 2, 4, 5, 8, 15, 23, 24, 25, 30.
<i>laissez-faire</i>	3, 7, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 28.

KEPUTUSAN KAJIAN

Daripada 549 responden yang dikaji, didapati 437 responden adalah dalam kategori DG 41, 3 responden dalam kategori DG 48, 46 responden dalam kategori DG 44 manakala guru yang berada dalam kategori DG 5 ialah 43 responden dan DG 6 ialah 20 orang. Dari segi taburan umur, kategori DG 48 adalah dalam kumpulan umur 45 – 49 tahun. Seramai 72 responden berada dalam kumpulan umur 29 tahun ke bawah, 107 dalam kumpulan umur 30 – 34 tahun, 112 dalam kumpulan umur 35 – 39 tahun, 120 dalam kumpulan umur 40 – 44 tahun, 111 dalam kumpulan umur 45 – 49 tahun dan hanya 27 responden berada dalam kumpulan umur lebih dari 50 tahun.

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

Daripada 549 responden yang dikaji, didapati seramai 378 (68.9%) responden guru perempuan dan guru lelaki berjumlah 171 (31.1%) responden. Pecahan kepada kategori pula ialah seramai 3 responden terdiri dari DG 48, 46 responden DG 44, 437 responden DG 41, 43 responden DG 5 dan 20 responden DG 6. ini menunjukkan seramai 63 responden merupakan guru bukan siswazah dan selebihnya merupakan guru siswazah. Bilangan responden terbesar berada dalam kategori DG 41 seramai 437 responden dengan pembahagian pengalaman 173 dalam 1 – 5 tahun pengalaman, 6 – 10 seramai 87 responden, 92 dalam 11 – 15 tahun pengalaman, 36 dalam 16 – 20 dan 21 – 25 tahun pengalaman serta 13 responden mempunyai pengalaman 26 tahun ke atas. Ramai responden mempunyai pengalaman mengajar kurang dari 15 tahun di mana terdapat 201 mempunyai pengalaman bekerja antara 1 – 5 tahun, 109 responden 6 - 10 tahun dan 112 dalam kumpulan 11 – 15 tahun pengalaman. Kajian menunjukkan kebanyakan guru adalah terdiri daripada guru-guru biasa dengan pembahagian kategori 30 responden berada dalam DG 44, 377 berada dalam DG 41, 30 responden berada dalam kategori DG 5 dan 20 responden berada dalam kategori DG 6. Ketua panatia adalah terdiri daripada seorang responden berada dalam kateori DG 48, 7 responden DG 44 dan 41 responden DG 41. Ketua bidang pula 2 responden berada dalam kateori DG 48, 1 responden DG 44 dan 14 responden DG 41. Penyelia petang adalah 4 responden berada dalam kategori DG 41. Majoritinya adalah bangsa Melayu, iaitu 505 orang. Bangsa melayu memenuhi kesemua jawatan yang dikaji dengan pecahan 8 responden memenuhi jawatan PK HEM, 8 responden PK KOKO, 4 responden penyelia petang, 13 responden adalah ketua bidang, 49 responden ketua panatia dan 423 responden adalah guru biasa. Bangsa cina hanya memenuhi jawatan PK KOKO iaitu seramai 3 orang, 2 responden ketua panatia dan yang selebihnya ialah guru biasa iaitu seramai 21 orang. Bagi bangsa India dua jawatan yang dipenuhi oleh responden iaitu ketua panatia dan guru biasa sahaja. Seramai 171 responden adalah guru lelaki dengan agihan bangsa melayu seramai 150 responden, 13 adalah cina dan 8 India. Bagi guru-guru perempuan seramai 378 responden dengan agihan pecahan 355 adalah bangsa melayu, 18 bangsa cina, dan seorang bangsa India serta 4 responden adalah lain-lain bangsa.

Jadual 2 : Taburan Ciri-Ciri Pengetua Efektif

Gaya kepimpinan	Min
Efektif secara autokratik.	38.68
Efektif secara demokratik.	38.72
Efektif secara <i>Laissez-faire</i> .	38.18

Dari jadual 2 taburan ciri-ciri pengetua efektif melalui persepsi guru-guru menunjukkan bahawa ciri-ciri pengetua yang efektif ialah yang mempunyai ciri-ciri demokratik yang menunjukkan nilai min 38.72. Ciri pengetua efektif yang mempunyai gaya autokratik memperoleh nilai min kedua terbesar iaitu 38.68 dan gaya kepimpinan *laissez-faire* memperoleh nilai min terendah iaitu 38.18.

Jadual 3 : Taburan Min Mengikut Gaya-Gaya Kepimpinan

Bil.	Jenis-jenis gaya kepimpinan	Min
1.	Autokratik	38.56
2.	Demokratik	38.82
3.	Laissez-faire	38.47

Jadual 3 menunjukkan taburan min mengikut gaya-gaya kepimpinan Pengetua. Min setiap gaya-gaya kepimpinan dikira dengan menjumlahkan skor item yang diberi oleh responden, didapati min dengan cara tertib menurun adalah min gaya kepimpinan demokratik (38.82), Autokratik (38.56) dan *Laissez-faire* (38.47)

Jadual 4 : Taburan Min Mengikut Gaya Kepimpinan Dengan Ciri-Ciri Pengetua Efektif.

Ciri – ciri pengetua	Autokratik	Demokratik	Laissez-faire
Gaya efektif kepimpinan			
Autokratik	38.56	38.81	38.09
Demokratik	38.82	38.21	38.28
Laissez-faize	38.47	38.20	38.30

Jadual 4, menunjukkan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan dan ciri-ciri Pengetua yang efektif. Keputusan yang diperoleh menunjukkan persepsi guru-guru yang memilih gaya kepimpinan demokratik telah mempersepsikan ciri-ciri Pengetua efektif pada ciri autokratik dengan min 38.82. Bagi gaya kepimpinan autokratik telah mempersepsikan ciri-ciri Pengetua efektif pada gaya demokratik dengan min 38.81. Sementara untuk gaya kepimpinan *laissez-faize*, responden telah memilih ciri-ciri pengetua pada autokratik dengan min 38.47.

Jadual 5 menunjukkan keputusan kaitan antara gaya kepimpinan dengan nilai ciri-ciri Pengetua efektif. Dapatan menunjukkan pada gaya kepimpinan autokratik dengan ciri-ciri Pengetua efektif pada tahap autokratik, terdapat terdapat nilai korelasi yang tidak begitu kuat $r = 0.239$ dan signifikan pada $\alpha = 0.00$, untuk ciri-ciri demokratik terdapat nilai korelasi yang sederhana kuat dengan nilai $r = 0.311$ dan signifikan pada $\alpha = 0.00$ dan untuk kaitan antara gaya kepimpinan autokratik dengan ciri-ciri *laissez-faize* terdapat nilai kolerasi yang tidak begitu kuat $r = 0.266$ dan signifikan pada $\alpha = 0.00$. Dapatan bagi gaya kepimpinan demokratik pula menunjukkan pada ciri-ciri autokratik, terdapat terdapat nilai korelasi yang sangat kuat $r = 0.720$ dan signifikan pada $\alpha = 0.00$, untuk ciri-ciri demokratik terdapat nilai korelasi yang kuat dengan nilai $r = 0.654$ dan signifikan pada $\alpha = 0.00$ dan untuk kaitan antara gaya kepimpinan autokratik dengan ciri-ciri *laissez-faize* terdapat nilai kolerasi yang tidak begitu kuat $r = 0.218$ dan signifikan pada $\alpha = 0.00$. Dapatan bagi gaya kepimpinan *laissez-faize* pula menunjukkan pada ciri-ciri autokratik, terdapat

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

terdapat nilai korelasi yang tidak begitu kuat $r = 0.217$ dan signifikan pada $\alpha = 0.00$, untuk ciri-ciri demokratik terdapat nilai korelasi yang tidak begitu kuat dengan nilai $r = 0.218$ dan signifikan pada $\alpha = 0.00$ dan untuk kaitan antara gaya kepimpinan *laissez-faize* dengan ciri-ciri *laissez-faize* terdapat nilai kolerasi yang tidak begitu kuat $r = 0.179$ dan signifikan pada $\alpha = 0.00$.

Jadual 5 : Taburan Nilai Korelasi Antara Gaya Kepimpinan Dengan Ciri-Ciri Pengetua Efektif.

Ciri – ciri Pengetua efektif		Autokratik	Demokratik	Laissez-faize
Gaya Kepimpinan Pengetua				
Autokratik				
Pearson Correlation		.239	.311	.266
Sig.		.000	.000	.000
Demokratik				
Pearson Correlation		.720	.654	.218
Sig.		.000	.000	.000
Laissez-faize				
Pearson Correlation		.217	.218	.179
Sig.		.000	.000	.000

Signifikan pada aras keyakinan $P < 0.05$

PERBINCANGAN

Keputusan menunjukkan ciri-ciri pengetua yang efektif adalah yang bersifat demokratik. Dapatlah disimpulkan bahawa sebahagian besar daripada responden mempunyai persepsi yang positif terhadap gaya kepemimpinan Pengetua. Dapatan kajian ini menunjukkan guru-guru sekolah menengah di Daerah Batu Pahat mempersepsi pengetua-pengetua mereka dari mereka yang mudah lentur dan bergantung kepada sumber-sumber kuasa yang tidak mendesak seperti kepakaran, memujuk, memberi alasan-alasan yang kukuh dan memberi ganjaran. alasan ini adalah menyokong pendapat Keith dan Girling (1991), Hussein (1993) dan Jenks (1990).

Dapatan kajian ini adalah bertentangan dengan hasil kajian oleh Baldridge, Curtis, Ecker dan Riley (1978), Powers dan Powers (1983) yang mengatakan gaya kepimpinan autokratik adalah dianggap lebih efektif kerana ia membenarkan proses membuat keputusan yang tepat.

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

Daripada hasil kajian menunjukkan pada keseluruhan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua menghala kepada gaya kepimpinan demokrasi dan gaya autokratik yang menunjukkan keseluruhan min 38.82 dan 38.56. Ini menunjukkan guru-guru di Daerah Batu Pahat mempersepsikan gaya kepimpinan Pengetua sebagai gaya kepimpinan demokratik dan autokratik. Hasil kajian ini adalah sama seperti dapatan Kunz dan Hoy (1976), Scott (1988) dan Tarter et al.(1989), yang mendapati sekolah yang sihat ditadbir oleh pengetua yang dinamik, iaitu pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan yang tinggi dalam kedua-dua dimensi. Di bawah gaya kepimpinan tersebut guru-guru mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pengajaran. di mana guru-guru akan menetapkan satu nilai tara yang tinggi tetapi boleh dicapai. Hanafi (1990) menyatakan bahawa pengetua mesti berusaha untuk mencapai matlamat organisasi dan pada masa yang sama berusaha supaya orang bawahan berasa puas. Dengan demikian pengetua mestilah menstrukturkan tugas untuk dilaksanakan oleh guru-guru di samping bertimbang rasa terhadap mereka.

Keputusan menunjukkan kaitan antara gaya kepimpinan pengetua dengan ciri-ciri pengetua yang efektif adalah sangat kuat. Ini menunjukkan terdapat hubungan yang korelasi dan mempunyai kesignifikan yang tinggi. Hasil keputusan ini menyokong teori Y, yang dipelopori oleh McGregor (1960) yang menyatakan gaya kepimpinan mestilah seiring dengan ciri yang perlu dimiliki oleh pemimpin itu sendiri. Kawalan diri adalah konsep utama dalam kepimpinan yang berlandaskan demokratik, faktor-faktor kemanusiaan diberi keutamaan, maka bagi teori Y, pemimpin mestilah berorientasikan manusia dalam proses kepimpinannya.

Kini peranan pengetua lebih kepada untuk mewujudkan keseimbangan kuasa dalam pengurusan (Stott dan Walker,1992). Tindak-tanduknya perlu menunjukkan kesediaannya untuk melepaskan beberapa kuasa kepada kakitangannya kerana ini boleh menggalakkan penglibatan seterusnya menjadikan individu lebih bahagia (Jones, 1987 dipetik dari Ramsay dan Clark, 1990). Kerjasama pengetua dengan semua pihak yang ditarifikan sebagai 'shared leadership', 'productivity through people' dan 'power sharing', merupakan unsur penting dalam kepemimpinan berkesan.

KESIMPULAN

Analisis dapatan kajian menunjukkan sebahagian besar responden berpendapat pengetua perlulah mempunyai ciri-ciri pengetua yang efektif dengan mengamalkan atau melaksanakan gaya kepimpinan demokratik. Analisis dapatan juga menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan antara persepsi guru tentang gaya kepimpinan pengetua dengan ciri-ciri pengetua yang efektif.

Dapatan kajian yang diperoleh menunjukkan guru-guru di sekolah menengah di Daerah Batu Pahat telah memberi persepsi terhadap gaya pengetua di Daerah Batu Pahat sebagai pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan demokratik. Menurut Ab. Rahim (1989) dan Hussein (1993) peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran perlu untuk kecemerlangan pengajaran dan pembelajaran oleh itu gaya kepimpinan pengetua memainkan peranan penting bagi melahirkan

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

sekolah yang efektif. Pengetua juga perlu bertanggungjawab terhadap pengurusan pengajaran, pembangunan staf, sokongan pengajaran-pembelajaran, kawalan mutu dan hubungan dan kerjasama. Guru-guru ternyata memerlukan kepemimpinan yang dinamis dari seorang pemimpin pengajaran. Pengetua sebagai 'guru kepada guru' seperti yang dikatakan oleh Bennis dan Nanus, (1985), Ibrahim, (1993) dan Dessler, (1994).

Menurut Brookover & Lezotta (1979) dan Lighfoot (1983) menyatakan sekolah-sekolah yang berjaya sebagai sekolah yang efektif ialah sekolah yang berkepimpinan pengetuanya berkecenderungan ke arah usaha membentuk persekitaran yang sejahtera yang menekankan kepentingan memantapkan orientasi tugas (*task orientation*) sekolah yang tertib. Dengan perkataan lain, kecenderungan *task orientation* dan *person oriented* merupakan gaya kepimpinan pengetua yang mampu membina organisasi yang berkesan (Hussein, 1993).

Hasil kajian menunjukkan guru-guru yang mempersepsikan pengetua mereka yang mengamalkan gaya kepimpinan autokratik mengkategorikan ciri-ciri pengetua yang efektif ialah medasarkan fahaman demokratik, ini menunjukkan guru-guru tiada memahami tugas dan tanggungjawab seorang pengetua. Oleh itu dicadangkan guru-guru didedahkan dengan tanggungjawab dan tugas sebagai pengetua seperti di adakan kursus kepimpinan yang berkaitan. Hasil kajian menunjukkan guru-guru yang mempersepsikan gaya kepimpinan pengetua mereka yang mengamalkan gaya kepimpinan demokratik telah memberikan maklumbalas, untuk menjadi pentadbir di sekolah perlulah mengurus secara autokratik, ini menunjukkan bahawa pentadbiran secara autokratik masih popular di kalangan guru-guru. Dicapadangkan agar penurunan kuasa 'empowermen' hendaklah dilakukan oleh pengetua supaya guru-guru dapat mengalas tanggungjawab pengetua bersama-sama.

Hasil kajian menunjukkan guru-guru yang mempersepsikan gaya kepimpinan pengetua mereka sebagai gaya kepimpinan *laissez-faize*, mereka ini tidak tekal dalam memberikan jawapan tentang ciri-ciri pengetua yang efektif. Sebenarnya ramai guru-guru yang tidak tetap pendiriannya, oleh itu pihak jabatan perlu memainkan peranan untuk menambahkan keyakinan guru-guru kerana secara tidak langsung guru-guru merupakan pemimpin dalam pengajaran.

RUJUKAN

- A.I. Ramaiah (1992) *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd
- Abd. Karim bin Md Noor (1993) Ke Arah Kecemerlangan : Implikasi dari Kajian Sekolah Efektif. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*; 3(1). 38-41
- Abd. Razak Wahid (2000). Ciri-Ciri Pengetua Yang Unggul bagi Menangani Masalah-Masalah Yang Terdapat di Sekolah Menengah di Malaysia. (Artikel yang tidak diterbitkan).

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

- Aminuddin Mohd Yusof (1990) *Kepimpinan : Siri Analisis Psikologi*. Kuala Lumpur: DBP
- Azizah bte. Isa (2000). *Apakah Pengetua-Pengetua di Malaysia Menjalankan Tugas Sebagai Pemimpin Pengajaran atau Pemimpin Pentadbir?* Artikel yang tidak diterbitkan
- Azmi Zakaria, Wan Fatimah Mohamad, Quek Bong Cheang (1995). Indikator Kepimpinan Cemerlang Satu Analisis Pengurusan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, (1), 14-30
- Davis, G.A & Thomas, M.A. (1989) *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Institut Aminuddin Baki (1998). Profil Pengetua/Guru Besar Berkesan Menurut Model Malaysia. Mesyuarat Gerakan Pengetua Berkesan, 5 Mac 1998. (Tidak diterbitkan).
- Isahak Haron (2001). *Asas-Asas dalam Pedagogi*. Kuala Lumpur: Utusan Publication dan Distributors Sdn. Bhd.
- Jaafar Muhammad (1995). *Kepemimpinan Sekolah dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (1977). Laporan Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah-Sekolah. Kuala Lumpur
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1982). Laporan Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah-Sekolah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Lowin, A. (1968). Participating Decision-Making : A Model, Literature Critique, and Preceptions for Research. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 3, 68-106.
- Mortimore, P.(1995) *Key Characteristic of Effective Schools*. Kertas Kerja Yang Dibentangkan dalam Effective School Seminar. Institut Aminuddin Baki. Sri layang, Genting Highland.
- Noran Fauziah Yaakub & Ahmad Mahzan Ayob (1990). *Guru dan Perguruan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Rahimah Hj. Ahmad & Mohd Yaacob Mat Nong (1988). Tingkah Laku Kepimpinan dan Amalan Profesionalisma di kalangan Pentadbir Pendidikan di Malaysia'. Satu Tinjauan Bahan Kajian. Kertas Kerja Yang Dibentangkan dalam Konvensyen Nasional Pendidikan

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN CIRI-CIRI YANG EFEKTIF

- Razali Mat Zin (1996). *Kepimpinan dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Robiah Sidin (1994). *Pendidikan di Malaysia: Cabaran untuk Masa Depan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Rossmiller, R.A. (1987). Achieving Equity And Effectiveness in Schooling. *Journal of Education Finance*, 12, 561-577
- Sergiovanni, T.J., Metzger, R. & Burden, L.(1969) Towards a Parthiqualaristic Approach to Leadership Style Some Finding. *American Educational Research Journal*, 6(1) ,32-47
- Shahril @ Charil Marzuki (2001). *Artikel Jurnal Institut Pengetua*, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Februari, 1(1).
- Stoner, J. A. F. (1989). *Pengurusan* (Edisi Terjemahan). Kuala Lumpur: AMIZA.
- Sweeney, J. (1982). Research Synthesis on Effective School Leadership. *Educational Leadership*, 39 (5), 346 – 352.
- Wan Mohd. Zahid Wan Noordin (1994). Ke Arah Kecemerlangan Pendidikan. *Kertas Kerja Seminar Pendidikan Negeri Johor Darul Takzim, Johor Bahru*, Mei.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (1993). *Wawasan Pendidikan Agenda Pengisia*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Yaakub Isa (1996) *Guru Berkualiti : Cabaran dan Harapan*. Kuala Lumpur: Berita Publishing
- Zaidatul Akmaliah (1999). *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur : Fajar Bakti.